

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЙ

Инструкция: Изучите описанную ниже ситуацию и сформулируйте ответы на три вопроса

- 1.** Каковы истинные мотивы поведения начальника смены?
- 2.** Каковы истинные мотивы поведения директора по производству?
- 3.** Какие действия со стороны директора по производству необходимы для того, чтобы мотивировать начальника смены к выполнению своих обязанностей по организации работы?

Две молодых сотрудницы два месяца тому назад были переведены из стажеров на должности мастеров. Работа принципиально состоит из двух частей: рутинная (или плановая) деятельность, которая должна совершаться под руководством начальника смены без вмешательства директора по производству, и оперативная, которая возникает ежедневно и выполняется по поручению директора. В соответствии со структурой организации, все текущие поручения директор должен передавать начальнику смены.

Начальник смены - молодая женщина, которая была назначена на должность линейного руководителя за несколько недель до этого. Она всего лишь на 3-4 года старше своих подчиненных. Девушки, недавно работавшие стажерами, не считают, что она превосходит их по опыту или организационным качествам, и всем своим поведением выражают это. Когда начальник смены обращается к ним с поручениями, они слушают ее неохотно, подсмеиваясь над ее формулировками, иронизируют по поводу ее забывчивости, неорганизованности, и неспособности удерживать в поле зрения необходимые задачи, ее непредусмотрительности в планировании собственной деятельности, не говоря уже о деятельности других.

Мастера не скрывают, что их гораздо в большей степени устроило бы, чтобы они подчинялись непосредственно директору по производству. Между начальником смены и мастерами возникло соревнование в том, кто ранее получит распоряжение директора по производству. Рутинная работа начальника смены, которая должна выполняться без прямого вмешательства директора, не выполняется. У самого начальника смены нет желания выполнять ее.

Директор, по ее мнению, скорее отметит быстрое и качественное выполнение оперативных поручений, в то время как рутинная работа незаметна, а выполнять ее, из-за сопротивления мастеров, становится сложнее. Начальник смены заинтересована лишь в том, чтобы раньше них получить новые распоряжения директора по оперативной работе, и выполнить их самостоятельно. Между тем ее обязанностью является организация работы производственной линии в целом, и в частности, распределение работы, как рутинной, так и оперативной, между ней самой и мастерами (и соответственно их подчиненными).

У тех, в свою очередь также падает мотивация выполнять рутинную работу, распределяемую начальником смены. Они стремятся получить оперативные поручения напрямую от директора по производству.

Постепенно директор оказывается в ситуации, когда ему фактически приходится выполнять функции своего начальника смены, то есть ежедневно контролировать выполнение рутинной работы, напоминать о сроках и планах, распределять поручения по оперативной работе, координировать деятельность всех трех сотрудников.

Директор не может не видеть, что возникшая ситуация требует вмешательства и реорганизации. Наступает день, когда между директором и начальником смены происходит следующий разговор:

Директор: Ксения, меня не устраивает возникшая ситуация. Я вынужден контролировать работу всей смены, в то время как это ваша функция.

Нач.смены: Да, и меня эта ситуация не устраивает. Вы фактически выполняете мои функции. Почему вы напрямую даете поручение мастерам? Если бы вы давали поручения только мне, я все сама бы контролировала.

Директор: Иногда (а в последнее время даже часто) мне легче напомнить мастерам, что нужно сделать, чем ждать, когда вы вспомните о своих обязанностях по плановой работе.

Нач.смены: Что вы имеете в виду? Я все делаю! Я не виновата, что вы поставили их в особое положение, и они не воспринимают меня как начальника. Я все делаю! Я от работы лопаюсь! Вчера с работы ушла на 3 часа позже, чем кончилась моя смена! А они морщатся, когда я их о чем-то прошу!

Директор: Ксения...

Нач.смены: Извините, но мне нужно составить тех.задание по работе 3-ей линии. Вы же сами сказали, что это нужно сделать до 9 часов.

Директор: Но почему именно Вы? Почему вы не делегировали это кому-то мастеру?

Нач.смены: Потому, что они занимаются сортировкой комплектующих, поскольку вы их об этом попросили! Все. Можно мне поработать?!